

A.P.ジアニーニとバンク・オブ・アメリカ

—ピープルズ・バンクの誕生—

田 中 文 憲*

A.P. Giannini and the Bank of America

～ The birth of a “people's bank” ～

Fuminori TANAKA

要 旨

リーマン・ショック後のアメリカの金融界は混乱が続いている。繁栄を極めた投資銀行の権威は地に落ち、人々は今「銀行業とは何か」という根源的な問を發するに至っている。

本稿は20世紀の初めに「ピープルズ・バンク」を掲げて銀行を起こし、わずか40年で世界一の銀行を作り上げたA.P.ジアニーニの発想と行動を分析することでこの間に答えようとするものである。

A.P.ジアニーニはイタリア系移民の子として生まれ、早くから農産物の仲買いで成功し、やがて銀行業に転じた。彼は庶民を相手に小口の預金と貸出しを皮切りに業容を拡大していった。やがて彼は全米への業務展開という野望を抱き、その目標に向かって邁進するが、その時拡大の手段になったのが「ブランチ・バンキング」である。しかし、「ブランチ・バンキング」に対しては、ライバルの銀行はもちろん、バンク・オブ・アメリカの巨大化・独占化を恐れた銀行監督当局も強く反発した。A.P.ジアニーニは、こうした抵抗を「政治」の力を使いながら切り抜け、第二次世界大戦が終わった時点でバンク・オブ・アメリカを世界一の銀行にした。

A.P.ジアニーニの成功は彼自身の才能のなせる業であることは間違いないが、同時に彼を取り巻く環境、つまりカリフォルニアの大発展も見逃せない要因である。彼は状況の変化を先見性をもって適確に判断し、革新的な手法（たとえば割賦方式による消費者ローン）の開発や新分野（たとえば映画産業）への参入を積極果敢に行った。

1990年代以降の規則緩和の流れの中でネイションズバンクとの合併によって巨大化し、さらに総合化したバンク・オブ・アメリカは、しかし、さまざまな問題を抱えるに至った。今、バンク・オブ・アメリカおよびその他の銀行に必要なことは「預金と貸出しこそ銀行業の基本である」との理念、つまりピープルズ・バンクの精神を取り戻すことである。

はじめに

2008年9月15日、アメリカの大手投資銀行リーマン・ブラザーズが破産し、アメリカの金融界のみならず、アメリカ経済にも大きな影響を与え、やがてその影響は全世界へと波及した。こう

2009年9月17日受理 *教養部教授

した状況の中で、今世紀に入って我が世の春を謳歌していた投資銀行の威信は地に落ち、ウォール・ストリートを支配していた強欲（greed）資本主義が槍玉にあがっている。特に打撃の大きかった大手金融機関を救うために、アメリカ政府が7000億ドルの公的資金の投入を決定したことから、オハイオ州選出のクーシニッチ（Dennis Kucinich）下院議員のように「救うべきはウォール・ストリートではなくメイン・ストリート（Main Street）¹⁾だ」²⁾といった主張が噴出した。

こうした流れの中で、そもそも金融業とは何かという問いかけが真剣に行われるようになってきた。そこにはウォール・ストリートで繰り広げられた、一見華々しい、しかし気がつけば、あだ花であった世界とは別のもっと地に足のついた、いわば「メイン・ストリート」の金融に目を向けるべきであるとの考え方が強く働いている。言い換えれば、金融業の原点に帰ろうという考え方である。

では、金融の原点とは何か。それは地域の人々から預金を預かり、地域の資金ニーズに答えて融資を行うことである。決してリスクを証券化のトリックを使って隠し、顧客に売り捌いて大儲けすることではない。

金融の原点を考える上で、参考になりそうな銀行としてバンク・オブ・アメリカを取り上げる。バンク・オブ・アメリカは20世紀の初めにカリフォルニアで設立され、小口預金と小口融資から始めて、わずか40年で、資産規模が世界一になった銀行である。バンク・オブ・アメリカの発想と行動の分析を通じて、金融業（特に商業銀行）の今後歩むべき道について何らかのヒントが得られるものと考えている。

I. バンク・オブ・アメリカの設立

1. A.P.ジアニーニ（Amadeo Peter Giannini）の発想と行動

後にバンク・オブ・アメリカを創設することになるA.P.ジアニーニは、1870年5月6日サンフランシスコの南50マイルに位置するサン・ノゼ（San Jose）で生まれた。父親のルイジ（Luigi Giannini）はイタリアのジェノバ郊外の農家の出身で、1864年、金を探すためにカリフォルニアに渡って来た。母親のバージニア（Virginia）もジェノバ近郊の出身であった。

ルイジ・ジアニーニは、サン・ノゼでホテル経営に成功し、それを手離してサンフランシスコ郊外のサンタ・クララ平野に40エーカーの土地を買い農場の経営を始めた。ところが、その土地に移って6年後、わずか1ドルの金のいざござからルイジは使用人の1人に射殺されてしまった。

夫に先立たれたバージニアは1880年やはりジェノバ出身のロレンゾ・スカターナ（Lorenzo Scatena）と再婚した。1882年に一家はサンフランシスコに移り、ロレンゾ・スカターナは農産物の仲買いを始めた。ロレンゾの経営するL.スカターナ商会（L.Scatena & Company）は果物や野菜の仲買いで順調に発展した。

アマデオは小学校に通いながらしょっちゅうL.スカターナ商会に顔を出し、驚くべきスピードで商売を覚えていった。小学校を卒業したアマデオは商業学校の5ヶ月コースを受けただけでL.スカターナ商会で働くことになった。生まれつきの商才を持ったアマデオは瞬く間に業者仲間の中で知られるようになった。16歳でアマデオはすでに伸長が6フィート2インチ半あり、体力

と若さに似合わぬ冷静さと説得力で活躍した。彼は1日18時間以上働き、ライバル達が行かない遠い所や交通の不便な所も訪問し、多くの農家からメロン、ナシ、さくらんぼ、スモモ、ブドウ、大豆、ジャガイモなどを買い付け、売り捌いた。アマデオは仕事にすべてを打ち込み、ほかのことには一切手を出さなかった。

19歳になったアマデオはロレンゾに認められてL.スカテーナ商会の持分の3分の1を与えられて社員になった。その2年後に持分は2分の1に引き上げられた。

1892年アマデオはクロリンダ・アグネス・クニオ (Clorinda Agnes Cuneo) と結婚した。クロリンダの父親はノース・ビーチ (North Beach) の金持ちの一人、ジョゼフ・クニオ (Joseph Cuneo) であった。ジョゼフ・クニオもイタリアから金を求めてカリフォルニアにやって来たが、金鉱は見つからず、そのまま住みついて、やがて不動産業で財を成した人物である。

1890年代を通じて、アマデオは、すでにScatena and Sonsに名称変更していたスカテーナ商会をサンフランシスコで最大の仲買商の一つにまで仕立て上げた。しかし、アマデオはスカテーナ商会の仕事がだんだんつまらなく感じられ、ついに1901年退職した。アマデオはその後不動産業を始めたが、これも2年たたない内に成功をおさめた³⁾。

アマデオにとって大きな転機となったのが、1902年6月岳父ジョゼフ・クニオの死亡である。ジョゼフ・クニオはコロンプス貯蓄貸付組合 (Columbus Savings and Loan Society) という小さな地方銀行の役員と株主であった。アマデオはこの銀行における岳父の地位を引き継ぐことになったのである。この銀行は1893年に著名なイタリア系アメリカ人、ジョン・フガジ (John F. Fugazi) によって設立されたもので、ノース・ビーチに住むイタリア系住民たちを相手に、小口よりも大口の貸出しを中心に地味で手堅い経営をしていた。

アマデオはこうした経営方針が不満で、さまざまな提案や進言を行った。たとえば、従来クロッカー・ウールワース (Crocker-Woolworth) やアングロ・カリフォルニア (Anglo-California) などの有力銀行が見向きもしなかった労働者など一般庶民を取り込むべきこと。また移民たちの多くは\$500.-以下の借入れを求めており、小口取引はビジネスになるので注力すべきこと。また、移民はイタリア系だけではないので、イタリア系以外にも目を向けるべきこと、などである。

さらに、役員たちが不動産担保を取る際、火災保険の付保を強制し、しかもこの手数料を自分たちのポケットに入れていることを批判したため、アマデオはほかの役員たちから猛烈に非難され、ついには銀行から追い出されてしまったのである⁴⁾。

しかし、これら一連の出来事を通してアマデオは銀行業というものに興味を抱き、やがて自分自身で銀行を設立することになるのである。

2. ピープルズ・バンク

アマデオ・ジアニーニは自分の銀行を作ろうと決意し、1904年銀行設立のために仲間を募った。アマデオのために集った人々は、銀行家のフェーガン (James J. Fagan)、輸入業者のチチゾーラ (Antonio Chichizola)、不動産業者のコスタ (Giacome Costa) パン屋のデ・マルティーニ (Luige de Martini) などほとんどが、アマデオが信頼するイタリア系の人々であった。1904年8月10日、資本金\$300,000.-の商業銀行兼貯蓄銀行は名称をイタリア銀行 (Bank of Italy) として設立登記

を行い、同年10月17日営業を開始した⁵⁾。

アマデオが顧客獲得の目標としたのが、従来有力銀行から見捨てられていた貧しい人々である。彼らの大部分はイタリアをはじめとする移民であった。彼らの多くは満足に英語の読み書きができなかった⁶⁾。したがって彼らにとって銀行は近寄りがたい存在であり、多くの人々がタンス預金をしていたのである。

アマデオの営業方法は徹底した戸別訪問であった。これは仲買商をやっていた時期に身に付いたアマデオの信念で、人と面と向かって交渉し、相手を説得することを何より重視した。アマデオの雇った3人のスタッフも英語ができない顧客が書類や入金伝票を書くのを手伝った。また、人間の心理を知り抜いていたアマデオは女性たちを顧客にするためハンサムなイタリア移民ペドリーニ (Armando Pedrini) を雇って女性たちを夢中にさせたりしている。

貸出しについては、最初の年は、特に小口貸出しに注力し、ほかの銀行では絶対やらなかった \$ 25.- の個人ローンまでやっている。アマデオは今は貧しい彼らの将来に期待して、まず信頼関係を築こうとしたのである。アマデオのにらんだとおり、彼らの内の何人かは20年後成功して財産を築き、銀行の有力かつ優良顧客になった。

そのほかにアマデオの採用した斬新な手法は、広告・宣伝を行ったことである。これも一般庶民に広くアプローチしようとするアマデオにしてみれば当然のことであったが、当時の銀行業界では一種の掟破りであった。

また、アマデオの貸出しのやり方も注目に値する。アマデオは個人向け貸出しを重視したが、決して安易に貸したのではない。貸出しの中心はあくまで不動産担保を取った上でのものであった。しかし、アマデオの特長は、必ず人物を判断したことである。したがって人物を性格も含め総合的に判断して大丈夫と思えば特に担保なしで貸出した。アマデオはこれを“Character loans”と呼んだ。

1904年12月末、イタリア銀行は資産 \$ 285,000.-、預金 \$ 109,000.- となった、5%の配当も実施している⁷⁾。

1907年8月1日イタリア銀行はサンフランシスコ市内に最初の支店を出した。やはり貧しい庶民を取り込むことが目的であった。アマデオはここでも新機軸をうち立てる。それは、労働者たちに十分サービスが提供できるように「銀行時間」(Banker's hours) を設けなかった。つまり、夕方にも日曜日にも営業したのである。こうしたやり方は同業者から軽蔑されたが、アマデオは意に介しなかった。

その後さらに支店を増していったが、新しい支店ではイタリア系以外のマイノリティー・グループにアプローチしていった。たとえば、ユーゴスラビア、ロシア、ギリシャ、メキシコ、ポルトガルなどからの移民である。

アマデオは、それぞれの言語で宣伝用チラシを作り、マルチリンガルのスタッフも雇って対応した。アマデオはこうして多くの預金者を獲得していったが、同時に預金者を株主にする工夫をした。一人に5～10株ずつ小口に分けて売っていった。これは経営に影響を与えず、しかも資金を集められる方法であるが、預金者が株主になることによって銀行への帰属意識が高まることを何より期待したからである⁸⁾。F. Bonadioはアマデオ・ジアニーニを「作業員持株制度 (employee

ownership & profit sharing) を始めた最初の事業家」としている⁹⁾。

1909年イタリア銀行はサンフランシスコ以外の場所にはじめて進出した。サン・ノゼにあった銀行 (Commercial & Savings Bank) を買収し、許可を得て支店として開設したのである。

アマデオはここでも庶民 (little people) との取引に注力している。そのために新聞に広告を出し「スタッフはフランス語、イタリア語、スペイン語、ポルトガル語ができる」ことを強調してエスニック・マイノリティーにアピールした。また農民たちが利用しやすいように「銀行時間」を設けなかったことは言うまでもない。さらに、競合銀行より2%から5%低い金利で貸出しを実行した¹⁰⁾。

アマデオはサン・ノゼ支店の成功に自信を得て、この後、次々に銀行の買収を行い、それらを支店に転換していくことで巨大銀行となり、第二次世界大戦が終わった時点で、資産規模世界一の銀行を作り上げることになる。しかしアマデオの銀行業についての基本的な考え方は、庶民のための銀行、すなわち「ピープルス・バンク」(people's bank) であり、彼自身イタリア銀行を誇りを持ってそう呼んだのである¹¹⁾。

3. ブランチ・バンキングの展開

アマデオ・ジアニーニの銀行が世界一になるのに大きな役割を果たしたのが、ブランチ・バンキング (branch banking) の活用である。アマデオが、支店を持たないユニット・バンキング (unit banking) に飽き足らず、ブランチ・バンキングを採用したのにはいくつかの理由がある。まず第一に、一般庶民との取引を拡大するには、彼らの住んでいる地域に営業拠点がないと不便であること。第二に、イタリア銀行は農業経営者に多数の貸出を行っていたが、彼らの資金需要が季節によって大きく異なり、資金需要が旺盛な時期には、地元の小さなユニット・バンクでは対応が困難であることがわかったこと。第三に、ウォールストリートの大銀行のようにシルクハットをかぶってお高くとまり、大勢の人々の資金需要には見向きもせず、少数の大口取引にしか関心を持たない連中に、民族的アウトサイダーとして一矢を報いたかったこと、などである¹²⁾。

19世紀の終わりから20世紀の初め頃、ブランチ・バンキングは廃れていた。その歴史をひもとくと意外なことがわかる。実は、ブランチ・バンキングは南北戦争前に存在し、それなりに重要な役割を果たしていたのである。たとえば1791年から1811年まで活動した第一合衆国銀行 (the first Bank of the United States) は8支店を開設し、1816年から1836年まで活動した第二合衆国銀行 (the second Bank of the United States) は25支店を開設している。いずれの銀行も法律によってアメリカのどこにでも手形の割引と預金に限って営業所を設ける権限を与えられていた。このように1860年時点で13州の39銀行が合計222支店を開設し営業していたことが知られている¹³⁾。

しかし、南北戦争が転機をもたらしたのである。南北戦争によって南部の銀行がほとんど壊滅したことが契機となって、1863年国法銀行法 (National Bank Act) が制定され、1864年、1865年と改正されたことを受け、銀行を監督する「通貨監督局」(Office of the Comptroller of the Currency) も方針を変え、支店を持つ州法銀行のほとんどを国法のユニット・バンク (単店銀行) に転換させた。この措置によってブランチ・バンキングは衰退したのである。そしてユニット・バンキングが受け入れられ、やがてユニット・バンキング (単店銀行制度)¹⁴⁾こそ銀行業の正統

であるとの考え方が広まった。ただし、カリフォルニアについてはブランチ・バンキングを禁止する法律がなかったため、1860年代から20世紀の初めにかけて法的根拠なしでブランチ・バンキングは州内で細々とではあるが実施されていた。支店開設の許可はサクラメントにいる司法長官の一存で決められていた¹⁵⁾。

自分の目指す銀行を作り上げるためにはブランチ・バンキングが不可欠と判断したアマデオは、1908年春、カナダの西部の州を視察に出掛けた。これはカナダの2つの有力銀行であるカナダ商業銀行 (Canadian Bank of Commerce) とブリティッシュコロンビア銀行 (Bank of British Columbia) が、1860年代からサンフランシスコに支店を開設していたからである。カナダでブランチ・バンキングをつぶさに見たアマデオは、モントリオールやトロントといった大都市にある親銀行が、数千マイル離れた辺境の町や村に支店を通じて資金を送り、人々に銀行サービスを提供していることを確認した。そこでアマデオはカナダのブランチ・バンキングこそ自分が取り入れるべきモデルだと確信したのである¹⁶⁾。

しかし、当時ブランチ・バンキングに対する反対論も根強くあった。たとえば、支店には銀行のオーナーはいない。したがって経営陣が地元のコミュニティーを理解しておらず、地元の人々のニーズもつかんでいない。また、資金を借りようとしても支店では素早く対応できない。さらに支店に預金された資金が地元に戻元されず、大都市の金融センターに流れてしまう。その上集中や独占を招きやすく、サービスも個人的ではないので人間味がない、などである。

これらの反対論に対するアマデオをはじめとするブランチ・バンキング賛成派の反論は以下の通りである。まず、支店長は本部から一定の権限を与えられているので素早く対応できる。大口貸出しの場合は本部の承認をもらうことになるが、これはユニット・バンクでもそれほど変わらず、貸出し委員会や場合によっては役員会の承認が必要である。全支店を本部で一元管理できるので、資金需要に応じて資金を素早く移動できる。これは反対派の主張する大都市の資金集中とはむしろ逆に、分散化の方向に働く。資金流出については、ユニット・バンクの方がむしろ資金の金融センター集中が見られる。これは余裕資金がコルレス銀行に低利で貸出されてしまうからである。それに何よりブランチ・バンキングを取り入れているカナダやイギリスなどの国々では、反対派が主張するような事態は聞かれない、などである¹⁷⁾。

こうした状況下、カリフォルニア州で重要な法律が成立した。それが「1909年銀行法」(Banking Act of 1909) である。この法律の1条項に支店制度についての規定があった。それは「銀行監督官の許可を得ることなく主な営業地以外で支店を開設することを禁じる」というものであった。アマデオは、この条項のやや曖昧なところを突いて、「銀行監督官が許可さえすれば州内どこにでも支店は開設できる」と解釈してブランチ・バンキングの展開に乗り出したのである¹⁸⁾。

アマデオは支店網を拡大するに当たって、既存銀行を買収して、これを支店に転換する戦略を取った。ただし、これには1つ障害があった。それは「1909年銀行法」によって銀行が別の銀行の株式を取得することが禁じられていたからである。アマデオは法律顧問であったバチガルピ (James Bacigalpi) に相談したところ、うまい方法を教えられた。それが「株主補助機関」(Stockholders' auxiliary) である。これはサンノゼのCommercial & Savingsを買収する時に初めて使われた。具体的には、イタリア銀行の役員たちが Stockholders' auxiliaryに集合し、各々が個人

の名義で、Commercial & Savingsの支配に足る株式を買い、一方で、イタリア銀行は会社として Commercial & Savings の資産を買うというものである。これら2つの銀行を合併させた後、役員たちは持っている Commercial & Savings の株式とイタリア銀行の株式と交換するというスキームであった。この方法がうまくいったために、この後アマデオはこの手法でほかの銀行を買収していくことになる。1917年には持株会社「株主補助会社（Stockholders' Auxiliary Corporation）」として株式会社化された。アマデオはこの持株会社を使って国法銀行（bank with national charters）を2年間で10行も買収した。これはカリフォルニア州の銀行監督官の規制をくぐり抜けるためであった¹⁹⁾。このように、その後アマデオは全米に支店網を拡大するという目標に向かって進んでいくが、自行をブランチ・バンキングの拡大にとって都合の良い形態に自在に変化させながら対応していった。1924年には新しい持株会社バンキタリ（Bancitaly Corporation）を設立してニューヨークとイタリアで買収した2行を傘下においた。1928年12月28日銀行名を「バンク・オブ・アメリカ」（Bank of America）と改め、138支店、預金量 \$ 358百万を誇る全米で2番目に大きい州法銀行（State-Chartered bank）になったのである²⁰⁾。

こうした「バンク・オブ・アメリカ」の急速な拡大・発展は小さいユニット・バンクに恐怖心を与え、彼らは「バンク・オブ・アメリカ」を独占的（monopolistic）であると批判し始め、これがブランチ・バンキングやアマデオ批判につながっていった。さらに州の銀行監督官をはじめ、後には連邦準備制度理事会（FRB）、通貨監督局（OCC）や財務省など連邦政府の機関なども反「バンク・オブ・アメリカ」の姿勢を取った。アマデオは、こうした批判に対して終始一貫して闘い続けた。それはアマデオに全米に支店網を築くという大望があったこともあるが、何より彼は自行の顧客が自分たちの提供するサービスに満足しているという確信があったからである。現に、1920年から1933年にかけてアメリカの全銀行の半数が倒産し、多くの預金者や株主が損失をこうむった。しかもその結果、多くの町・村が「銀行なし」状態になってしまったことで、多くの人々がユニット・バンク・システムの脆弱さを思い知らされ、ブランチ・バンキングに対する期待感が一般大衆の間で高まりつつあったことは事実である²¹⁾。

4. A.P.ジアニーニ vs 銀行監督当局

アマデオ・ジアニーニがブランチバンキング・システムを使って「バンク・オブ・アメリカ」を急拡大させ始めると、小さい独立銀行から批判の声が上がり始めた。アマデオはこうした声を基本的に無視したが、そのことが批判を一層激しいものにしていった。やがて銀行監督当局も小さい銀行からの批判の声を受けてブランチ・バンキング・システムの拡大およびバンク・オブ・アメリカの膨張を抑えようとする動きに出たのである。アマデオは死ぬまでこうした批判勢力と闘い続けたと言っても過言ではない。

1916年「アメリカ銀行協会」（American Bankers Association）は、小銀行の要請を受けてブランチ・バンキングを非難する声明を出した²²⁾。アマデオはこの声明を無視している。

1919年小銀行家たちの恐怖感は一層つのもり、「ブランチ・バンキングは、本質的に独占的であり、個人や地域に害を与える前に根絶すべきだ」との主張が出てきた。これを受けて州の銀行監督官（superintendent）スターン（Charles F. Stern）は、「イタリア銀行の拡大は速すぎるし、全体

の管理が甘く、法律違反もある」ことなどを理由にアマデオに対して支店の新規開設を認めない旨通告した。

これに対してアマデオはすぐさま州の銀行監督官をバイパスする方法を考えついた。それが持株会社Stockholder's auxiliary を使った国法銀行の買収である。なぜなら国法銀行には州の権限は及ばないからである²³⁾。

1921年新しい州の銀行監督官ドッジ (Jonathan Dodge) はアマデオのサクラメント (Sacramento) への支店開設申請を拒否した。これに対してアマデオは、イタリア銀行の行員を使って支店認可の署名を集めさせた。8000名の署名を見たドッジは支店開設を認めたのである。

1922年「カリフォルニア 独立銀行家連盟」(California League of Independent Bankers) の500を越える銀行家がアマデオに銀行を売らない旨の声明を出し、また当局にブランチ・バンキングを制限する法律の制定を働きかけた。さらに大衆に向けて反ブランチ・バンキング・キャンペーンを繰り広げた。これを受けてドッジはアマデオに対して再び攻撃的になり、「イタリア銀行はアマデオのワンマン銀行であり、全体の管理がずさんである」ことなどを理由に「これらの弱点を改めるまで新しい支店の許可は出さない」と通告してきた²⁴⁾。

これに対してアマデオは再びドッジを迂回する方法を考え出した。それは、1つの支店 (Market Street branch) を閉めて、代わりに国法銀行を設立したのである。これなら州当局の許可を必要としない。しかし、この「抜け道」工作は、国法銀行を監督する「サンフランシスコ連邦準備銀行」(Federal Reserve Bank of San Francisco) の議長であるペリン (John Perrin) を激怒させ、ワシントンの上司にも連絡して、この銀行の許可を出さないように要請した。これに対してアマデオは独立した州法銀行の設立で対抗しようとした。このアマデオの行為に対してペリンはさらに怒りを爆発させ、「イタリア銀行が子会社 (affiliate) を使って銀行を買収する際は、FRBの許可を受けること」と通告した。しかも、この通告をFRB議長のハーディング (W. P. G. Harding) も支持したことからアマデオも窮地に立たされることになった²⁵⁾。

この時アマデオが使ったのが後ほど述べる「政治」の力である。

1923年から1925年まで州の銀行監督官であったジョンソン (John F. Johnson) もアマデオの反対者たちに同情的であった。ジョンソンはアマデオのライバル銀行に54の支店許可を出す一方、アマデオには1つの許可しか出さなかった。これに怒ったアマデオは抗議したが聞き入れられなかったため、法定闘争に持ち込んだが、敗訴した。すぐにカリフォルニア州最高裁に上告したが却下されてしまった。しかしアマデオはこれに挫けずさらに大胆な行動に出た。それは当時各々独立していたイタリア銀行、バンキタリー (Bancitaly)、リバティ銀行 (Liberty Bank of San Francisco)、アメリカ銀行 (Bank of America (Los Angeles)) の4つを合併させようとの画策であった。1925年11月30日、まずリバティ銀行とアメリカ銀行の合併を申請したところ、翌年1926年3月5日、ジョンソンは17枚の手紙をしたためて、当該合併に反対する旨伝えてきた。反対の理由は「当該合併は独占をはかるもの」ということであった²⁶⁾。

この問題についてもアマデオは「政治」の力を借りて解決をはかっている。

この後、時の財務長官 (Secretary of the Treasury) モーゲンソー (Henry Morgenthau, Jr.) との長く厳しい闘いが起きる。

1937年アマデオは「第12連邦準備制度地域」(Twelfth Federal Reserve District)の範囲内で支店網を確立するという目標を立て、これを実行に移した。まず親しい上院議員のマッカドゥ(William G. Mc Adoo)に働きかけて①通貨監督官の許可の下に、国法銀行に、親銀行が本部を置く準備銀行地域内のどこにでも支店の開設を認める。②銀行持株会社を廃止して、銀行が直接別の州でも営業できるようにする。の2法案を提出してもらった。これができればワシントン、オレゴン、ネバダ、アリゾナで独立して営業している国法銀行をカリフォルニアをベースとするバンク・オブ・アメリカの支店に転換できることになり、アメリカで最初の州際業務を営む地域銀行(interstate regional bank)となるはずであった。

アマデオのこの動きに対して、モーゲンソーは反独占の立場から猛反対した。モーゲンソーの怒りは激しく、アマデオの新規支店の開設申請を拒否してしまった。さらに「連邦預金保険会社(Federal Deposit Insurance Corporation)会長クローリー(Leo Crowley)まで「アメリカの全預金\$800百万のうち\$400百万がたった1つの銀行、A.P.ジアニーニのバンク・オブ・アメリカに預けられる」と主張してバンク・オブ・アメリカおよびアマデオを激しく非難した。こうした反対派の声を抑え切れず、マッカドゥは法案を取り下げざるを得なかった。アマデオにとっては挫折である²⁷⁾。

しかし、モーゲンソーは、この後もバンク・オブ・アメリカおよびアマデオ追及の手を緩めなかった。モーゲンソーの標的はバンク・オブ・アメリカと1929年に設立した銀行持株会社トランスアメリカ(Transamerica Corporation)であった。銀行については国法銀行検査官に厳重な検査を命じ、一方トランスアメリカについては証券取引委員会(Securities and Exchange Commission)議長のダグラス(William O. Douglas)を動かし、SECに検査させた。銀行の検査結果は1938年9月13日取締役会の日、検査官がアマデオの息子マリオ(Mario)を呼んで伝えられた。その内容は「バンク・オブ・アメリカは資本不足であり、多くの不良不動産貸出しがある。また疑わしい評価に基づく担保による多額の貸出しがある。それにもかかわらず配当金を支払っている。このような不健全な行為を続けないよう警告する」²⁸⁾であった。1939年11月国法銀行検査官がバンク・オブ・アメリカを改めて「不健全な経営」で攻撃したため、アマデオはバンク・オブ・アメリカを財務省の管轄すなわち国法銀行制度(National banking system)から離脱させる決心をした。この結果、バンク・オブ・アメリカは再び州法銀行に転換されたのである。

一方、トランスアメリカについては、SECは権力の濫用や経営上や財務上の不備を指摘したほか、1937年に行った株式発行に際して詐欺行為(fraud)があったとして提訴してきたのである。アマデオはこれへの対応にその後数年間費やすことになる。この法廷闘争は結局約10年続き、1947年に連邦裁が訴えを取り下げることによって決着した²⁹⁾。

最後は「連邦準備制度理事会」(FRB)議長エックルズ(Marriner S. Eccles)との壮絶な闘いであった。

ことの発端は1942年アマデオがトランスアメリカを使って多数の国法銀行を買収し、ただちにこれらを州法銀行に転換の上、FRBに支店開設の申請をしたことである。これは明らかに「通貨監督局」(OCC)と財務省の管理下から逃れようとするものであったため、財務省の面々を激怒させた。この時アマデオとは旧知の間柄であったが、エックルズはマリオとアマデオに対してト

ランスアメリカの性格の突然の変更は、「FRB、FDIC（連邦預金保険会社）、OCCの許可を受けることなく支店に転換するための国法銀行の買収は、これ以上やらないという“紳士協定”に違反する」と言って強く反対した。エックルズの反対の理由は、「バンク・オブ・アメリカの拡大があまりにも速いこととランスアメリカの構造が複雑すぎて不透明であること」であった³⁰⁾。

その後もエックルズのジアニーニ一家に対する憎しみは増大し、ついに検事総長クラーク(Thomas Clark)にランスアメリカをシャーマン法(Sharman Act)に基づく反トラスト容疑で訴えるよう説得したが、これは失敗した。しかし、エックルズはあきらめず1947年ニューハンプシャー選出のトービィ(Charles Tobey)議員に「銀行持株会社をFRBの厳格な監視下におくこと」を目的にした法案を上院に提出させた。サンフランシスコ・クロニクル紙はこれを「反ジアニーニ法案」(an anti-Giannini bill)と評している。エックルズのバンク・オブ・アメリカ追求はその後も続き、1947年秋には政府首席弁護士(lead government counsel)タウンゼンド(J. Leonard Townsend)にランスアメリカの全面的調査を命じた。調査の結果「1947年現在ランスアメリカは41銀行、562支店(カリフォルニア、ワシントン、オレゴン、ネバダ州)を保有し、バンク・オブ・アメリカのカリフォルニア州内の支店は500に達する。またランスアメリカは上述の5州の全支店の40%を、また全預金の38%を支配している。さらにランスアメリカの資産は\$70億を越える。これらの事実からバンク・オブ・アメリカは圧倒的な支配力を有しており、アメリカの民主的な制度の存続を脅かすもの」との報告が出された³¹⁾。これを受けてFRBは1948年7月22日ランスアメリカに対して「クレイトン法」第7条に基づく独占および反トラスト違反である旨表明した。1952年春、3年以上にわたる調査が終わった段階で、FRBはランスアメリカに「クレイトン法」違反を宣告し、2年以内にバンク・オブ・アメリカ以外のすべての所有株式を売却することを指示した。

これに対してアマデオは「控訴院」(US Court of Appeals)に訴えたところ、FRBの評決は否決された。FRBは最高裁に上告したが、却下され、この一件は一段落したのである³²⁾。

しかし、ランスアメリカ裁判でFRBが敗訴したことが、肥大化する銀行持株会社に歯止めをかけるためには連邦法で規制する必要性を訴えたFRBに根拠を与えることになった。こうして1956年銀行持株会社法(Bank Holding Company Act of 1956)が制定され、銀行持株会社への規制は厳しくなったのである。ランスアメリカはすでに銀行(バンク・オブ・アメリカ)株式を売っていたが、1958年残りの中小銀行子会社を新たに設立した銀行持株会社(Firstamerica Corporation)に売却し、本体は保険会社として存続させた³³⁾。

II. バンク・オブ・アメリカ成功の要因

1. A.P.ジアニーニの個人的資質

バンク・オブ・アメリカ成功の要因は、A.P.ジアニーニの卓越した個人的資質によるとよく言われる。その代表的なものを次に挙げてみたい。

① 根っからの人好き

アマデオはだれとでも打ち解けた、率直な態度で接し、特に庶民（little fellow）には親切だった。これは支店のレイアウトにも反映され、自分も含め役員たちにも個室を作らせなかった。また執務机を1階のフロアーに置いて、自ら顧客と応接した。午後だけで、100人の顧客と面接することもあった。テラーカウンターから当時常識であった鉄格子をはずさせ親しみやすい雰囲気作りを実践した³⁴⁾。

② 慈悲深いリーダーであり、厳格な監督者

行員たちを“boys and girls”と呼ぶなどやさしい慈父の一面とビジネスに関しては厳しく部下を追いたてる厳父の面を持ち合わせていた。アマデオは部下たちの私生活にでさえも厳しく、行員が家庭内の問題で悩み、仕事に集中できていないと見ればクビにした。借金まみれになってもクビ、ギャンブルに手を出してもクビにした。さらに自分の息子がサンマテオ（San Mateo）の自宅でポーカーをやるのも嫌がったほどである³⁵⁾。アマデオはこの両面を使い分けながら部下たちをコントロールしたのである。

③ 自己実現のための野心とやりとげる執念

アマデオのブランチ・バイキングを使って全米に支店網を築くという野心といい、どんな障害に会ってもこれをはねのけて進もうとする執念は彼の出自と関係がありそうである。アマデオはイタリア移民の2世であるが、当時、イタリア系アメリカ人に対する差別意識は強くあった。アマデオの娘クレア（Claire Giannini）によれば、彼らは“wops and dagos（イタリア人の蔑称）”と呼ばれたという。たとえばアマデオもサンフランシスコの名門クラブ（Pacific Union Club）に入会を拒否されている³⁶⁾。こうしたことからアマデオは自然に自らのマイノリティーとしての立場を敏感に感じ取り、この劣等感を逆に強い者に立ち向かう執念に変えていったことは想像にかたくない。アマデオが銀行の顧客にしたのもイタリア人やその他のマイノリティー・グループの人々であり、彼らの多くが従事していた肉屋、パン屋、行商人、石屋、漁師、農民、廃品回収業者、木こりなどに対しても平等に、丁寧に対応した。また最初の海外進出に当たっても1919年と早い時期にナポリの銀行（Banca dell' Italia Meridionale）を買ったことも自分の出自へのこだわりを表していると考えられる³⁷⁾。

アマデオが自分の野心実現の前に立ちはだかるライバル銀行家たちや銀行監督当局と激しく闘ったことはすでに述べたが、もう1つアマデオが執念を見せた相手がいる。それが当時銀行界を牛耳っていた東部の「ワズプ」（WASP）の銀行家たちである。その中でもモルガン商会（J.P. Morgan & Co.）には東部進出に際してさまざまな圧力をかけられたり、嫌がらせをされたため、アマデオは尋常ならざる敵愾心を持っていた。アマデオの感情の爆発はトランスアメリカ乗っ取り騒動の中で起きた。アマデオがトランスアメリカの最高経営責任者に据えたウォーカー（Elisha P. Walker）が経営方針を巡ってジアニーニ家と対立し、彼らを実質的に追放して会社を乗っ取ったため、アマデオは直ちに反撃に出た。アマデオはウォーカーの背後にモルガン一派の影を見ていたので、彼にとっては東部エスタブリッシュメントとの闘いでもあった。この時アマデオが取

った戦略が現在にまで語り継がれる「委任状争奪戦」(proxy battle)である。当時アマデオは多発性神経炎(polyneuritis)を患っており、ヨーロッパの湯治場で休養・治療中であった。しかし、帰国して委任状争奪戦に入ると、アマデオの健康は回復したのである。アマデオの執念のすさまじさを物語のエピソードの1つである。アマデオの作戦は1932年2月15日の株主総会でウォーカー一派を追放することであった。このためカリフォルニア中で集会を開き、バンク・オブ・アメリカの支店を訪問し、顧客や行員たちにも声をかけた。アマデオのスローガンは「カリフォルニア対ウォールストリートの闘い」であった。キャンペーン最終盤のストックトン(Stockton)の集会では公会堂に4,000人が集まり、反ウォーカー・キャンペーンは大いに盛り上がった。委任状争奪戦の結果はアマデオ15.3百万株、ウォーカー9.5百万株で、アマデオの圧勝であった。アマデオは直ちにトランスアメリカの会長に返り咲いたのである³⁸⁾。

④ 人間についての深い洞察力と抜群の説得力

アマデオの人の心理を読む力は群を抜いていたと言われる。それは何をすれば人は動くか知っていたことを意味する。その眼力と持ち前の社交性を使って官僚や政治家の懐に飛び込み、次々自分の味方につけていったことはよく知られている。またアマデオは大衆の心理についても独特の鋭い感性を持っていた。彼は大衆は何をすれば喜ぶのかよく知っており、銀行のレイアウトにも気を使って威圧感を無くす工夫をしている。また大衆へのアピールの仕方にも長けていた。その1つの例が、1906年4月18日のサンフランシスコ大地震の時である。ほかの銀行がいつ再開できるか目途もたっていない地震の翌日、早くも看板を出して営業した。彼は新聞にも「通常通り営業」の広告を出している。波止場に出した仮営業のための机や看板は人目を引き、衝撃的でさえあったと言われている。アマデオは庶民を動かすのに広告・宣伝が有効であることをいち早く見抜き、銀行界で最初に本格的な広告・宣伝を実施することになるのである³⁹⁾。

しかし、一方でアマデオは時に強面に出ている。相手の弱点を見抜くと激しい言葉の攻撃をしかけて押し切ることもあった。時には相手が脅しととってボディガードを雇うようなこともあったようである⁴⁰⁾。

⑤ 優秀な企業家であり経営者かつハードワーカー

アマデオの企業家としての優秀さは論をまたない。アマデオは豊かな想像力と先見性でほかの誰も気がつかないモノにビジネス・チャンスを見い出した。また革新への意欲は無限であった。アマデオの鋭いビジネス・センスは小さい頃から農産物の仲買いの現場で、実践を通して培われたものである。アマデオはまた類まれな経営手腕も発揮した。権力の集中と分散をうまく使い分け、慈父と厳父のイメージを使い分け“アメとムチ”の政策で人心を掌握した。

さらに、アマデオのハードワーカー振りも有名である。若い時は1日18時間働いたし、銀行家になった後も、毎朝7時に出勤し夜9時10時まで働いた。彼はつねに仕事に全身全霊を捧げ、ほかの財界人のように書画、骨董に凝るようなことも一切なかった⁴¹⁾。

2. カリフォルニアの大発展

A.P.ジアンニおよびバンク・オブ・アメリカの成功はアマデオの個人的資質に負うところ大であることはすでに述べたが、それと同じかあるいはそれ以上重要な要因がカリフォルニアの大発展である。アマデオはカリフォルニアの発展と共に歩んだと言っても過言ではない。

19世紀前半までカリフォルニアはメキシコの領地であった。1848年現在そこにはネイティブ・アメリカンを除けば15,000人以下の人々しか居住していなかった。大変化は金の発見によって起きた。まず1892年にメキシコの牧場主のロペス（Francisco López）が最初に金を発見したが、その時は大きな騒ぎにはならなかった。本格的な金発見は1848年で、翌年の1849年にはいわゆる「ゴールド・ラッシュ」（Gold Rush）が起きた。これによってカリフォルニアの人口は一挙に増加することになる。

一方、国のかたちについては1848年2月2日の「グアダルルーベ・イダルゴ条約」⁴²⁾（Treaty of Guadalupe Hidalgo）によってメキシコから分離され、1849年11月13日に州憲法の批准と知事（Peter H. Barnett）と副知事（John Mc Dougal）を選出することで、州としての体裁を整えた。翌1850年9月5日、大統領が署名して合衆国への加入が認められ、1851年正式に合衆国の31番目の州となったのである⁴³⁾。

経済的には金ブームは長くは続かず、その後1859年から1864年にかけて今度は銀ブーム（Silver boom）も起きたが、カリフォルニアにとって持続可能な経済基盤とはならなかった。

金を求めてやってきた人の多くは金探査に失敗したが、カリフォルニアの豊かな土地を見て農業に転じたのである。温暖な気候と相まって農地はどんどん拡大した。特にサンフランシスコ湾より北側のサクラメント（Sacramento）川流域と南側のサンホアキン（San Joaquin）川流域は農業生産の中心になって行った。

しかし、カリフォルニアの本格的な発展は1869年5月9日の大陸横断鉄道の完成以後である。実はそれ以前アメリカの東部からカリフォルニアに行くのは至難の業であった。ルートは3つで、1つは船でアメリカ大陸の南端ホーン岬を回るもの、もう1つは船でパナマまで行き、危険な地峡（Isthmus of Panama）を横断した後、パナマ市で北に行く船に乗るもの。最後は行き倒れ覚悟で陸路ロッキー山脈と砂漠地帯を越えるものであった。いずれも決死の旅であった。このことから大陸横断鉄道の意義は大きいと言わざるをえない⁴⁴⁾。

カリフォルニアでは、1860年代にフランスからブドウの苗が取り寄せられ大幅な品種改良がされて、今日のカリフォルニア・ワインの基礎が作られた。1870年代には、ネーブル・オレンジ（navel orange）次いでバレンシア・オレンジ（valencia orange）で成功をおさめ、現在のオレンジ郡（Orange County）に、その名を残している。このように収益性に富むフルーツの栽培に成功したが、これらが本格的に経済効果を発揮するのは1875年の「太平洋フルーツ急行」（Pacific Fruit Express）の導入によってである。これはサンタフェ鉄道（Santa Fe Railroad）と南太平洋鉄道（Southern Pacific Railroad）が走らせた冷蔵車（refrigerated express）であったため、フルーツが新鮮なままアメリカ中に届けられるようになったからである。

こうして1910年にはフルーツはカリフォルニアにとって一番の収入源となり、1920年にカリフォルニアは全米のフルーツ、野菜の3分の2を供給するまでになったのである⁴⁵⁾。

こうした状況を考えるとアマデオが農場経営者はもちろん農民たちも最初の銀行取引の対象として選んだ理由がよく理解できる。

1900年～1910年頃になるとカリフォルニアの開発の中心は南部に移って行った。特にその中心に位置するロサンゼルスは1900～1910年の10年間に人口が102,000人から319,000人へ急増している。これは、W.マルホランド (William Mulholland) による「オウエンズ用水路」(Owens River Aqueduct) 計画、サンペドロ港 (San Pedro Harbor) 計画、ロングビーチ (Long Beach) の老人向けリゾート計画などの事業やハリウッド (Hollywood) に映画産業が立ち上がったことなどの影響である。アマデオは発展著しい南部への進出を企てるが、これはさまざまな抵抗に会っている。アマデオは政治の力を含む、あらゆる手段を使ってこれを突破している。

ジアニーニ一家が特に注力したのが映画産業である。イタリア銀行 (および後のバンク・オブ・アメリカ) は資金面でハリウッドを支えたと言っても過言ではない⁴⁶⁾。

カリフォルニアは1909年からの石油ブームや1920年代の綿花事業の発展などもあり宝石、石油掘削、家具、木材などの産業、南部では繊維やアパレル産業が盛んになった。特にロサンゼルスはレジャー用やスポーツ用衣料の中心地になっていった。アマデオは当然こうした動きを見逃さず衣料関係でもメジャーな金融機関になった⁴⁷⁾。

しかし、カリフォルニアの本当の大発展は第2次世界大戦の勃発から戦後にかけてである。第2次世界大戦が始まるとすぐにカリフォルニアの企業は軍需工場へと転換し、特に航空機製造と造船業に政府の大型契約が舞い込んだ。政府の契約は中小企業にも及び、例えばサンディエゴ (San Diego) の Solar Aircraft Company などはブックエンドとフライパンを作っていた会社だったが、政府から \$90百万の契約を獲得してジェット機の部品製造をするようになった。バンク・オブ・アメリカは、この会社に \$4.2百万と \$8百万の貸出しを行っている。こうしてダグラス (Douglas)、ロッキード (Lockheed)、ノースアメリカン (North American)、ライアン (Ryan)、コンソリデイトッド・ヴァルティー (Consolidate Valtee) などが巨大航空機製造会社に育っていった。こうした巨大企業の資金調達は単独の銀行では無理で、シンジケートが必要となる。伝統的にこうした巨額の資金調達シンジケーションは東部の投資銀行がチエース (Chase) のような大商業銀行と組んでやるが多かったが、この時はじめてバンク・オブ・アメリカはシンジケートに招かれている。これで自信を得たバンク・オブ・アメリカはこれ以降カリフォルニアの大型プロジェクト案件に自らリーダーとして関わり、金融の世界での西部の東部依存を断ち切るのに貢献した。1942年コンソリデイトッド・ヴァルティーの総額 \$200百万の巨額案件でバンク・オブ・アメリカはチエースと同額の \$15百万を引受け、同社はその後バンク・オブ・アメリカにとって最大の預金者になっている⁴⁸⁾。

バンク・オブ・アメリカは造船業とも深く結びついていくが、特にカイザー社 (Kaiser) との関係は深かった。もともとアマデオとH.カイザー (Henry J. Kaiser) はニューディール時代、ダム建設用セメントプラントのためにアマデオが \$7.5百万の貸出しをしたことがきっかけで親しかった。戦時中、造船で財を成したカイザー社は戦後宅地開発、鉄鋼、アルミニウム、化学品、セメント、ヘルスセンターなど多方面に事業展開していったが、アマデオはつねに資金調達面で中心的な働きを果した結果、バンク・オブ・アメリカは大いに業績を伸ばした。主な案件として

は宅地開発（Kaiser Community Homes）に\$50百万、鉄鋼事業（Kaiser Steel）に\$11.5百万（1950年）、\$65百万（1952年）、ヘルスセンター事業（Kaiser Health Plan）その他に\$25百万の貸出しがある⁴⁹⁾。（ただし、これらの大型貸出しはアマデオの没後のことである）

カリフォルニアは第二次世界大戦を通じて農業州から工業州へと変貌したが、アマデオはこうした変化を的確にとらえ、積極果敢にビジネス・チャンスを獲得していったと言える。しかし、アマデオが「ピープルズ・バンク」の理念を忘れたわけではなかった。彼は自分のビジネスの基盤にあくまで庶民にあることを死ぬまで確信していたのである。

3. A.P.ジアニーニの先見性と革新性

A.P.ジアニーニの先見性と革新性はさまざまな所に見られるが、特筆すべきは、個人向け割賦ローン（installment financing）の開始と映画産業への進出であろう。

まず個人向け割賦ローンであるが、1920年代には独立の金融業者（finance company）が個人向け貸出しを行っていたが、金利は10%から30%と割高であった。アマデオはこの分野の将来性、つまり大量消費時代の到来を予見し、1929年ウォール街の株式暴落の1ヶ月前に「個人融資部」（personal loan department）を設け、\$100.-～\$1,000.-の割賦方式の小口貸出しを低金利で開始した。この分野は銀行が無視してきたこともあって大きく伸び、数年後には約200,000人の利用者、貸出し総額\$12百万になった⁵⁰⁾。

また、1930年代には自動車一般大衆にも普及していったが、購入者の60%が割賦方式を利用していることがわかったため、金融業者の反対を押し切って1936年バンク・オブ・アメリカは本格的に自動車ローンに乗り出した。アマデオは例によって新聞、ラジオ、広告板などを総動員して大量の広告・宣伝を実施した。その結果、1930年代末には GMAC（General Motors Acceptance）に次ぐ地位を獲得した。

またこの時期は洗濯機、冷蔵庫、掃除機、ストーブなどの家庭用品が一般化したので、こうした製品（consumer goods）購入のための割賦ローンも大きく伸びた。バンク・オブ・アメリカはこの機会をうまくとらえたため、1940年の初めにはカリフォルニアにおける消費者ローンのリーダーとなったのである⁵¹⁾。

さらに、1934年「連邦住宅法」（Federal Housing Act of 1934）が制定されると、住宅の購入、新築および改築に対する貸出しに政府保証が付けられたため、アマデオはすぐに動いて、住宅ローン売り出した。これにも大量の資金を投入して広告・宣伝を実施したことが功を奏し、1938年には163,000人に対して\$94百万の貸出し残高となった。1943年には\$270百万まで急拡大して、バンク・オブ・アメリカはカリフォルニアにおけるFHA（政府保証付き住宅ローン）市場の44%を占めるに至ったのである⁵²⁾。

実は1930年代は大不況で銀行業界も大きな打撃を受けたが、バンク・オブ・アメリカも例外ではなかった。そうした状態から回復する起爆剤になったのが、こうした個人向け割賦貸出しであった。

もう1つは映画産業への果敢な貸出しであるが、当初はもっぱらアマデオの弟、アティリオ（Attilio Giannini）が担当した。アメリカの映画製作がロサンゼルス郊外ハリウッドで始まった

のは第1次世界大戦が終わってからである。映画製作は、今も同じであるが、映画が当たるか当たらないかで天国と地獄のようなりスクの大きい世界である。しかもハリウッドに集まったプロデューサーが移民のバックグラウンドを持っていたため多くの銀行は貸出しを渋ったのである。ジアニーニ一家は誕生後間もない映画会社やプロデューサーに積極的に貸出しをした。初期の貸出し先にはマック・セネット (Mack Sennett) ヴィタグラフ (Vitagraph)、シェンク・ブラザーズ (Schenck Brothers)、ルイ・セルズニック (Louis Selznick)、マルス・ロウ (Marus Loew) などがある。この時期の最も大口の貸出しは、「ファースト・ナショナル・ディストリビューターズ」(First National Distributors) がチャップリン (Charles Chaplin) の“The Kid”を製作するための \$ 250,000 である。ジアニーニ一家はほかの銀行がどこもやらなかった「映画権」(motion picture rights) やチケットの売上げ控えを担保として受け入れた。こうしてほとんどの映画会社がイタリア銀行(当時)と取引するようになった。お互いの関係が深まると多くのプロデューサーや俳優がイタリア銀行の役員や株主になり、一方アティリオも多くの映画会社の役員になった⁵³⁾。

1930年代の大不況期は映画界にとっても厳しい時期であったが、ジアニーニ一家は映画に貸出しを続けた。この頃になると1件当たりの貸出し金額が大きくなったこともあり、アマデオが判断するようになっていく。1933年にアマデオはダリル・ザヌック (Darryl Zanuck) とジョゼフ・シェンク (Joseph Schenck) に \$ 3 百万貸出した。彼らはその資金を元手に、1935年「20世紀フォックス」(20th Century Fox) を立ち上げている。アマデオは映画が当たるかどうかについて「特別な感性」(special sensitivity) を持っていたと言われており、大不況下の1930年代にD.ザヌック、S.ゴールドウィン (Samuel B. Goldwyn) などの映画100本以上に資金提供し、貸出し総額は \$ 55 百万に上っている⁵⁴⁾。

アマデオがW.ディズニー (Walt Disney) にはじめて会ったのは1932年であるが、アマデオはミッキー・マウスが気に入り、以後ディズニーとは長く良好な関係が続くことになる。最初の大プロジェクトは「白雪姫」(Snow White) で、当初 \$ 500,000.- でスタートしたものの資金不足になり、ディズニーはアティリオと交渉したが、拒否されたためアマデオに直談判に及んだ。アマデオはすぐ追加貸出しに応じ、映画は1937年に完成した。この時点で貸出し残高は \$ 1.7百万と、当時としては考えられない金額になっていた。このプロジェクトはアマデオにとってもギャンブルであったが、最初の興行で \$ 22百万を売り上げ、大ヒットとなった。ディズニーはこの後、ダンボ (Dumbo)、ファンタジア (Fantasia)、ピノキオ (Pinocchio) とたて続けにヒットを飛ばすことになるのである。これらと同時期にはD.セルズニック (David O. Selznick) の『風と共に去りぬ』(Gone with the Wind) (1939) に \$ 1.6百万貸出したが、これも空前の大ヒットとなった。

この頃になると、バンク・オブ・アメリカは貸出しの担保としてフィルムのネガをとっているが、保守的な銀行監督当局とはその評価をめぐって摩擦が絶えることはなかった⁵⁵⁾。

こうしたアマデオの先見性と革新性に富むビジネスのやり方から、バンク・オブ・アメリカは「デパート銀行」(department-store bank) と呼ばれるようになった⁵⁶⁾。

4. 政治の利用

A.P.ジアニーニは、自分のビジネス拡大のために「政治」を利用したことで知られる。アマ

デオが事業を伸ばすためには「政治的コネ」が必要だと気づいたのは、1899年のサンフランシスコの政治腐敗であった。当時市長であったC.バックリー（Blind Chris Buckley）というボスがすべてを仕切っており、強請やたかり、賄賂の要求をしていた。これに対して弁護士J.フェラン（James D. Phelan）が浄化運動に立ち上った。アマデオはこの運動を熱烈に支持し、自腹を切って75頭の馬と馬車を用意し、また武装した護衛を雇って人々を投票所へ送り、さらに家まで送り届けた。アマデオの運動（徹底した戸別訪問）もあってJ.フェランは新しい市長に選出されたのである。次の日、アマデオはお礼の挨拶回りに出掛け、キャンディや葉巻を配っている⁵⁷⁾。

この一件がきっかけとなって、これ以降アマデオは要所要所で「政治」の力を利用するようになっていく。特にアマデオの最大関心事であるブランチ・バンキングの伸展を阻止しようとする勢力に対しては政治家や政府高官を動かして妨害を排除しようとした。また新しい法律ができる時は、自分に有利な条文を入れるよう説得した。具体的な例としては、次のようなものがある。

①1918年ブランチ・バンキングに好意的な州の銀行監督官W.ウィリアムズ（William R. Williams）が新知事によって再任されなかったことから、W.ウィリアムズを直ちにイタリア銀行に雇い入れている⁵⁸⁾。

②1917年「連邦準備制度」（FRB）への加入申請に際して、時のFRB議長A.ミラー（Adolph C. Miller）に接近して、ブランチ・バンキングに反対しない旨、言質を取っている⁵⁹⁾。

③1922年、時の州銀行監督官J.ドッジ（Jonathan Dodge）がイタリア銀行がアマデオの「ワンマン銀行」であり、拡大のスピードが速すぎるとの理由で新しい支店開設許可を出さなかった。これに対して、アマデオが支店の1つを閉めて国法銀行を設立して州の監督から外れようとしたことからサンフランシスコFRBの議長J.ペリン（John Perrin）が怒り、「イタリア銀行が子会社を使って銀行を買収する際はFRBの許可を受けること」との決定をした。これに対してアマデオは、W.ウィルソン大統領の義理の息子で元財務長官W.マッカドゥ（William G. McAdoo）を特別顧問に雇い、J.ペリンやワシントンのFRB本部との交渉に当たらせている⁶⁰⁾。

④1926年アマデオのリバティ銀行とバンク・オブ・アメリカの合併申請を時の銀行監督官J.ジョンソン（John F. Johnson）が拒否したためにアマデオは銀行監督官の任命権を有する知事の首をすげ替えるべく動いた。アマデオはイタリア銀行の全支店長と従業員を動員し、副知事だったC.ヤング（C. C. Young）を知事に当選させることに成功した。C.ヤングは新しい監督官にW.ウッド（Will C. Wood）を任命し、C.ウッドはアマデオが申請した合併を認めたのである⁶¹⁾。

⑤1927年2月、マクファデン法（Mc Fadden Act）が用意された時、当時の通貨監督官J.マッキントッシュ（Joseph W. McIntosh）がアマデオに「バンキタリーが今後5年間イタリア銀行の株式の25%以上所有することを禁じる」旨言い渡した。これに反発したアマデオは元通貨監督副官でマクファデン法の起草者でもあるC.コリンズ（Charles W. Collins）を雇い、国法銀行に有利なように条項を修正させている⁶²⁾。

⑥1932年の大統領選挙でアマデオは、バンク・オブ・アメリカの“boys and girls”を総動員してF.ルーズベルトを応援し、アマデオも\$15,000.-を密かにルーズベルトに寄付した。この結果、ルーズベルトはカリフォルニア州で圧勝した。この後1935年の銀行法（Banking Act of 1935）制定に際しては、この法律がFRBの権限強化をはかるものだっただけに東部の投資銀行家たちは一

齊に反対したが、アマデオは一貫してルーズベルトおよびニューディール政策支持に回ってルーズベルトや側近に恩を売った。こうしたことが功を奏し、ルーズベルトはブランチ・バンキングに同情的なJ. オコーナー (J.F.T. "Jeffy" O'Connor を通貨監督官に指名、J. オコーナーは1936年秋までにアマデオに99支店の開設を許可したのである⁶³⁾。

⑦1937年司法省 (Justice Department) と反トラスト行為があったかどうかで係争になった時、全国復興局 (National Recovery Administration) の元役員D.リッチバーグ (Donald Richberg) を雇って解決に当たらせている⁶⁴⁾。

おわりに

A.P.ジアニーニが亡くなった後、後を託されたマリオ・ジアニーニも1952年8月19日に亡くなってしまふ。ジアニーニ家の支配から離れたバンク・オブ・アメリカはその後波瀾万丈の軌跡をたどるが⁶⁵⁾、大きな転機は1994年に訪れた。1994年「州際銀行法」(Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act) が成立したことにより、州際業務制限が撤廃され、本店のある州以外の州での銀行の買収と支店の設置が可能になった。これを受けてさまざまな銀行が州を越えた大規模な買収・合併を行った。1998年には、ノースカロライナ州シャーロットに本店を置くスーパーリージョナルバンク (Super regional bank) の1つネーションズバンクがバンク・オブ・アメリカを買収してしまった。皮肉なことに、A.P.ジアニーニの長年の願望であった「西海岸から東海岸まで網羅する銀行」は他の銀行に呑み込まれることで達成されたのである。その後、新銀行はバンク・オブ・アメリカのネームバリューを活かして「バンク・オブ・アメリカ」を名乗り、巨大化し、シティグループ (City-group Inc.) JPモルガン・チェース銀行 (JP Morgan & Chase Co.) と並ぶアメリカ三大メガバンクの一角を占めるに至った。また、バンク・オブ・アメリカをはじめとするアメリカの商業銀行 (Commercial bank) は総合化して行くが、その切っ掛けとなったのが1999年の「グラム・リーチ・ブライリー法」(Gramm-Leach Bliley Act) である。この法律によって銀行が金融持株会社を使って証券と保険業者を傘下に置くことが可能になったのである⁶⁶⁾。

こうしたアメリカ銀行界を取り巻く環境の変化は、冷戦終結後、アメリカの一人勝ちが始まった時期と符号する。これはアメリカ人が「自由主義経済体制が社会主義経済体制に勝利した」と考えたことが出発点となった。しかし、自由主義の謳歌はやがて人々を自由至上主義〜リベタリアニズム (Libertarianism) ~へと導いた。これは人間の欲望は抑えつけるのは良くない。これを解き放つことで経済は発展し、人々は幸福になれるとする考え方である。この考え方は21世紀に入りブッシュ政権下で、ますます跳梁跋扈するようになった。こうした風潮がサブプライムローン問題を産み出したのである。

こうした状況の中でバンク・オブ・アメリカも大きな痛手を負った。2008年10月の金融安定化法に基づき、とりあえず \$ 250億の公的資金注入を受けたものの、それでは足りず、2009年1月にはさらに \$ 200億の資金注入と \$ 1,180億の不良債権に対する政府保証を受けざるをえなくなった⁶⁷⁾。現在 (2009年9月13日) この公的資金返済の目処は立っていない⁶⁸⁾。

今のバンク・オブ・アメリカに必要なことはただ1つである。それはA.P. ジャニーニの「ピープルズバンク」の考え方に戻ることである。つまり「銀行業の基本は預金と貸出し」という基本理念に立ち返ることである。このことはほかの銀行にも当然当てはまる。

もう1つの懸念は2008年9月15日リーマン・ブラザーズ破綻の日、バンク・オブ・アメリカは同じく危機が迫っていた大手証券会社メリル・リンチの買収を発表している⁶⁹⁾。これは政府の救済策～ too big to fail ～の一環ではあるが、一抹の不安を感じる。

そもそもサブプライムローン問題が、かくも深刻な影響をアメリカの金融界のみならず、経済全体に与えた元凶の1つは明らかに銀行と証券の融合である。この融合によって本来ならリスクから遮断されてしかるべき人々まで害毒に呑み込まれたのである。1933年の「グラス・スティーガル法」の時代に戻ることは不可能であるが、現状に適合する何らかの規制が強く望まれるところである。

注

- 1) Main Streetとは、リーダーズ英和辞典第2版(研究社)によれば、小都市の平俗単調な実利主義的考え方(生活、習慣)であり、Sinclair Lewisの小説Main Street (1920)が出典であることがわかる。しかし、一般的には巨額の財産には縁のない「一般市民」の意味で使われている。
また、茨城大学の内田聡も近著「アメリカ金融システムの再構築～ウォールストリートとメインストリート」昭和堂、2009年の中でメインストリート金融の重要性を強調している。
- 2) Dennis Kucinich Speaks September 30. 2008参照
<http://marcopoloreviewofbooks.blogspot.com/2008/09/dennis-kunich-speaks.html/> (2009.6.28)
- 3) Marquis James and Bessie R. James : Biography of A BANK ~ The story of Bank of America ~ , Harper & Row, Publishers, New York, 1954 pp.4 ~ 9
Gerald D. Nash : A.P. Giannini and the Bank of America, University of Oklahoma, Press, Norman, 1992 pp.6 ~ 7, pp.13 ~ 14
- 4) Felice A. Bonadio : A.P. Giannini ~ Banker of America ~ , University of California Press, Berkeley, 1994 p.11, pp.24 ~ 25
G. Nash : op. cit., pp.16 ~ 17, pp.20 ~ 25
- 5) ibid. : pp.28 ~ 29
- 6) David Lavender : California ~ A Bicentennial History ~ , W.W. Norton & Co.Inc., New York, 1976 p.57
1850年の人口統計では全米の識字率は10.35%、カリフォルニアは2.86%であり、20世紀の初頭でも英語の読み書きができない人が大勢いたことがわかる。
- 7) G. Nash : op. cit. pp.29 ~ 30, p.37, p.41
F. Bonadio : op. cit. pp.29 ~ 31
- 8) G. Nash : op. cit. pp.42 ~ 43
- 9) F. Bonadio : op. cit. p.XX (prologue)
- 10) G. Nash : op. cit. pp.42 ~ 43
- 11) F. Bonadio : op. cit. p.79
- 12) ibid : p.43
- 13) John M. Chapman and Ray B. Westerfield : Branch Banking ~ Its historical and theoretical position in America and

- abroad ~ , Arno Press, New York, 1980 p.3
- 14) *ibid* : pp.3 ~ 4
- 15) F. Bonadio : *op. cit.* p.44
- 16) *ibid* : pp.42 ~ 43
- 17) J. Chapman & R. Westerfield : *op. cit.* pp.7 ~ 10
- 18) F. Bonadio : *op. cit.* pp.44 ~ 45
- 19) *ibid* : p.47
G. Nash : *op. cit.* p.58
- 20) *ibid* : pp.64 ~ 65. p.74
F. Bonadio : *op. cit.* pp.64 ~ 65. pp.70 ~ 71
- 21) J. Chapman & R. Westerfield : *op. cit.* pp.ix ~ x (Preface)
- 22) G. Nash : *op. cit.* p.47
- 23) *ibid* : pp.55 ~ 58
- 24) *ibid* : pp.61 ~ 63
F. Bonadio : *op. cit.* pp.84 ~ 88
- 25) G. Nash : *op. cit.* pp.62 ~ 64
- 26) *ibid* : pp.65 ~ 67
- 27) *ibid* : pp.122 ~ 123
F. Bonadio : *op. cit.* pp.237 ~ 240
- 28) *ibid* : pp.243 ~ 245
G. Nash : *op. cit.* pp.123 ~ 124
- 29) *ibid* : pp. 126 ~ 127
F. Bonadio : *op. cit.* p.245, p.253, p.268
- 30) *ibid* : pp.276 ~ 280
- 31) *ibid* : pp.288 ~ 294
- 32) *ibid* : pp.294 ~ 298
G. Nash : *op. cit.* p.143
- 33) 馬淵紀壽 : アメリカの銀行持株会社、東洋経済新報社 1987年。pp.34 ~ 37, p.42
- 34) G. Nash : *op. cit.* pp.97 ~ 98
- 35) *ibid* : pp.89 ~ 90
- 36) F. Bonadio : *op. cit.* p.xxi (prologue)
- 37) *ibid* : p.73
G. Nash : *op. cit.* p.97
- 38) *ibid* : p.105., pp.107 ~ 108
- 39) *ibid* : pp.31 ~ 34
- 40) F. Bonadio : *op. cit.* p.xxi (prologue)
- 41) *ibid* : p.xxi (prologue) , p.63, p.303
- 42) D. Lavender : *op. cit.* p.4
この条約は米墨戦争 (Mexican-American War) の終結時に結ばれたもので、\$ 18.25百万 (現金 \$ 15百万と債務放棄 \$ 3.25百万) の支払いと引換えにカリフォルニア、ネバダ、ユタ、アリゾナ、ニューメキシコ、コロラドをメキシコに割譲させたもので、メキシコはこれによって国土の5分の2を失った。
- 43) Walten Bean : *California – an interpretive history* (2nd ed.), Mc Graw – Hill Inc., New York. 1968, 1973 p.133

- 44) D. Lavender : op. cit. pp.59 ~ 60
- 45) ibid : pp.114 ~ 117, p.153
G. Nash : op. cit. p.8
- 46) ibid : p.44
- 47) ibid : p.45, p.93, p.117
- 48) ibid : pp.129 ~ 132, pp.133 ~ 135
- 49) ibid : p.140
- 50) F. Bonadio : op. cit. p.234
- 51) G. Nash : op. cit. p.116
- 52) ibid : p.118
F. Bonadio : op. cit. p.235
- 53) G. Nash : op. cit. pp.94 ~ 96
- 54) ibid : pp.119 ~ 120
- 55) ibid : pp.120 ~ 121
- 56) F. Bonadio : op. cit. p.236
- 57) G. Nash : op. cit. pp.18 ~ 20
- 58) ibid : p.48
- 59) ibid : pp.54 ~ 55
- 60) ibid : pp.61 ~ 63
- 61) ibid : pp.67 ~ 69
- 62) ibid : p.71
- 63) ibid : pp.110 ~ 111, p.114
F. Bonadio : op. cit. pp.209 ~ 110, p.225, pp.227 ~ 228
- 64) G. Nash : op. cit. p.148
- 65) バンク・オブ・アメリカのその後についての詳細は紙幅の関係上割愛するが、Gary Hector : *Breaking the Bank ~ The Decline of Bankamerica ~* , Little, Brown and Co., Boston 1988やMoira Johnston : *Roller Coaster ~ the Bank of America and the future of American banking ~* , Ticknor & Fields. New york 1990が詳しい。
- 66) 須藤功：アメリカにおける地域社会と銀行～ニューディールから現代へ～（明治大学政治経済学部創設百周年記念叢書刊行委員会編：アメリカの光と闇～国際地域の社会科学～I．御茶の水書房、2005年所収）pp.127 ~ 132
服部昌久：日本型金融システムの転換、財）外国為替貿易研究会、2001年。pp.115 ~ 121. pp.129 ~ 133
- 67) 日本経済新聞 2009年1月17日
- 68) 同上 2009年9月13日
- 69) 同上 2009年1月17日

Summary

The financial world in the USA has been in chaos since Lehman Brothers went bankrupt on September 15, 2008. The dignity of the investment banks of Wall Street has sunk and people are asking questions like "What is banking?" or "How should banks behave?"

This paper tries to answer these questions through an analysis of the ideas and behavior of A.P. Giannini, who established the Bank of America, its slogan was a "people's bank", and had made it the world's largest bank by the end of World War II. A.P. Giannini was born a son of Italian immigrants and was very successful in commission business of fruits and vegetables. Then he changed his career to start a banking business. He started with small deposits and loans for the common people. He called them "little fellow". A.P. Giannini had an ambition to create a nation-wide branch network and proceeded steadily toward his goal. He used "branch banking" as a tool to enhance his business. "Branch banking" however, encountered strong opposition from his rival bankers as well as the bank supervising authorities, such as the superintendents, the Comptroller of the Currency, the FRB, the Treasury Department, and so on. They were afraid of Giannini's ambition of monopolizing the banks in USA. A.P. Giannini tried to solve this problem utilizing his political influence to mobilize government officers and politicians. Thanks to these efforts, the Bank of America became the largest bank in the world.

A.P. Giannini's success should be attributed to his natural talents and the rapid development of California. He understood the changing circumstances very correctly and with good foresight developed new tools, such as "installment-loans" and entered new fields of business, such as the movie industry.

The Bank of America, gigantic and synthetic through its merger with Nations Bank following the deregulation policies of the 1990's has had various problems recently.

The Bank of America has to remember the idea that banking should be based on deposits and loans, in other words, get back the spirit of being a "people's bank".